

Lautakunnat päätöksentekijöinä kunnallisessa itsehallinnossa: Tutkimus kuuden suurimman kaupungin lautakuntien päätöksenteosta

Risto Harisalo, Antti Talkkari & Timo Aarrevaara

Tutkimustehtävä

Päätöksenteko on keskeinen prosessi kaikissa organisaatioissa. On mahdollista ymmärtää organisaatioiden toimintaa ja tulokellisuutta ilman päätöksentekoa. Päätöksenteko selittää huomattavan osa organisaation saavutuksista ja menetyksistä. Se on moottori, joka pitää organisaation käynnissä ja liikkeellä.

On kuitenkin yllättävää havaita, että päätöksenteko ei ole erityisemmin kiinnostanut organisaatioiden tutkijoita. Monet muut asiat kuten johtaminen, innovatiivisuus, vuorovaikutus jne. ovat olleet päätöksentekoa suosituimpia teemoja huolimatta siitä, että niissä kaikissa on pohjimmiltaan kysymys päätöksenteosta. Päätöksenteko korjaa, mukauttaa ja muokkaa syy- ja seuraussuhteita koko organisaation läpäisevänä moni-ilmeisenä prosessina.

Tässä artikkelissa tehtävänä on analysoida kuuden suurimman kaupungin lautakuntia päätöksentekijöinä. Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin kuuden kaupungin jokaisen lautakunnan jokaiselle varsinaiselle jäsenelle ensimmäisen kerran huhtikuussa 2011 ja uusintakierros tehtiin syyskuussa 2011. Tämä tarkoittaa, että lautakuntien jäsenillä oli vähintään kahden vuoden kokemus lautakuntatyöstä sen päätöksentekoa koskevan arviointinsa perustana.

Kuudessa suurimassa kaupungissa jäseniä kaikissa lautakunnissa oli yhteensä 715, joista 395 palautti lomakkeen. Vastausprosentti on tällä perusteella 55,2 %. Vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä ja se mahdollistaa

tilastolliset analyysit. Lautakuntien jäsenet vastasivat asiallisesti kaikkiin kysymyksiin.¹

Päätöksenteon teoreettinen monimuotoisuus

Päätöksenteko voidaan yleisesti määritellä erilaisia vaihtoehtoja koskeviksi valinnoiksi. Työntekijän palkkaaminen, vaihtoehtolaskelmien tekeminen, parhaan idean valinta, rakenteen muuttaminen ja strategian kehittäminen ovat päätöksentekoa. Päätöksentekoa on perinteisesti tarkasteltu rationaalisena, älykkäänä, valintana (March 1994, 1). Tässä mielessä se on valitsijoiden preferensseihin perustuvaa loogista syy-seuraussuhteiden analyysia (March 1994, 2).

Kun rationaalista päätöksentekoa koeteltiin käytännössä, huomattiin, että siihen kohdistetut odotukset eivät toteutuneet. Organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteko osoittautui rationaalisuudeltaan rajalliseksi eikä täydelliseksi (Simon 1979). Päätöksiä on tehtävä ankarien aika- ja resurssirajoitteiden puitteissa, ja liian monet asiat kamppailevat päättäjien huomiosta. Vaikka arvot ja tosiasiat voidaan teoreettisesti erottaa toisistaan, käytännössä tämä ei ole aina mahdollista.

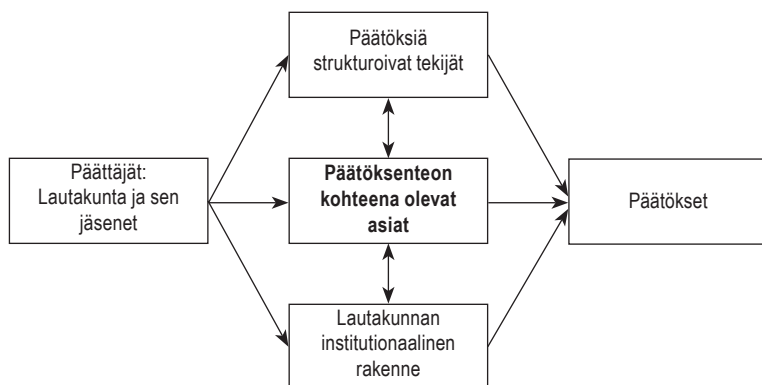
Huolimatta pyrkimyksestä tarkastella asioita edes joidenkin suuntaa antavien tavoitteiden näkökulmasta Braybrooke ja Lindblom käänsivät asian pälaelleen väittämällä, että se ei ole mahdollista. He väittivät, että käytännössä keinot määrittävät organisaation tavoitteet ja että ne siirtyvät mieluummin pois ongelmista kuin etenevät kohti väljästi muotoiltuja tavoitteita (Braybrooke & Lindblom 1970, 71). Heidän mukaansa päätöksenteko on jaksottaista ja osittaista.

Kokeellinen tutkimus tarjoaa uuden ja hedelmällisen lähestymistavan päätöksenteon tutkimukseen (Harisalo 2009). Se on vahvistanut rationaalisuutta epäilevien ja kyseenalaistavien tutkijoiden olettamukset (ks. esim. Kahneman 2012; Akerlof & Shiller 2009; Finkelstein & Whitehead & Campbell 2008). Päättäjät kohdistavat huomionsa vähemmän tärkeisiin asioihin, antavat omien kokemustensa ja ennakkokäsityksensä vaikuttaa päätöksentekoon ja tekevät

¹ Tutkimuksen teoreettinen perusta ja aineisto on esitelty toistaiseksi julkaisemattomassa tutkimusraportissa Harisalo ja Aarrevaara 2015.

virheellisiä valintoja. Tämä on ymmärrettävää todellisuudessa, jolle nopeat muutokset, puutteellinen tietämys, kiistanalaiset tavoitteet, kehnot päätösprosessit, ristiriitaiset vaatimukset ja korkeat panokset ovat tunnusomaisia (Klein 1999, 4).

Koska päätöksenteossa on kysymys moniulotteisesta ilmiöstä, on tärkeää tunnistaa siitä huomiomme kohde. Kuvio 1 havainnollistaa lautakuntien päätöksenteossa vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 1. Lautakunnan päätöksenteon malli

Päätöksiä strukturoivissa tekijöissä on kysymys päättäjien arvoista, preferensseistä ja tavoitteista (March 1994, 7). Lautakunnan institutionaalinen rakenne kuvaa lautakunnan asemaa kuntaorganisaatiossa, sen historiaa, saavutuksia, kulttuuria ja palveluita (Harisalo & Aarrevaara 2015). Kuviossa keskellä ovat päätettävät asiat, joihin artikkelissamme kohdistamme huomiomme. Tarkoituksemme on etsiä vastaus kysymykseen millaisia asioita kuuden suurimman kaupungin lautakunnat pitävät tärkeinä ja kuinka hyvin ne ovat onnistuneet päättämään niistä.

Olemme johtaneet neljätoista lautakuntien toiminnalle tunnusomaista tehtäväkokonaisuutta (Coulson-Thomas 1993, 55; Stiles & Taylor 2002, 37; Carter & Lorsch 2004, 60). Koska ne ovat strategisesti tärkeitä tehtäviä kaikille

lautakunnille, ne strukturoivat niiden palvelutehtävän suuntaamista, ohjausta, kehittämistä ja valvontaa kuntayhteisössä.

Päätöksenteon kohteena olevien asioiden analyysi

Tehtävien tärkeys ja suorittamisen onnistuminen

Lautakuntien jäsenet arvioivat 5-portaisella Likertin asteikolla kuinka tärkeinä he pitävät päätöksenteon kohteita ja kuinka hyvin he ovat onnistuneet päättämään niistä. Taulukko 1 kuvaa vastausten keskiarvot. Mitä lähempänä yhtä (1) vastausten keskiarvo on, sitä tärkeämpinä vastaajat pitävät tehtävää ja sitä paremmin he ovat onnistuneet vastaamaan niistä.

Lautakuntien jäsenten selvän enemmistön mielestä kaikki tehtävät, lukuun ottamatta kunnan sisäisten ristiriitojen käsittelyä, ovat joko melko tärkeitä tai erittäin tärkeitä. Tärkeimpänä tehtävänä vastaajat pitivät kuntalaisten eduista huolehtimista ja vähiten tärkeänä tehtävänä kunnan sisäisten ristiriitojen kä-

Taulukko 1. Tehtävien tärkeys ja niiden suorittamisen onnistuneisuus

| | Tehtävät | Tehtävän tärkeys Keskiarvo | Tehtävän onnistuminen Keskiarvo |
|-----|---|----------------------------------|---------------------------------------|
| 1. | Strategisten tavoitteiden asettaminen | 1,46 | 2,15 |
| 2. | Uusien mahdollisuuksien etsiminen | 1,66 | 2,30 |
| 3. | Uhkien ja riskien tunnistaminen | 1,74 | 2,35 |
| 4. | Lautakunnan taloudellisen tilanteen seuraaminen | 1,61 | 1,80 |
| 5. | Tavoitteiden toteutumisen seuraaminen | 1,46 | 1,94 |
| 6. | Johtajien työn seuraaminen | 2,03 | 2,44 |
| 7. | Johtoryhmän työn seuraaminen | 2,25 | 2,65 |
| 8. | Lautakunnan työn seuraaminen | 1,74 | 2,09 |
| 9. | Yhteydenpito kunnan sidosryhmiin | 1,93 | 2,42 |
| 10. | Johtavien viranhaltijoiden valinta | 1,97 | 2,41 |
| 11. | Kuntalaisten eduista huolehtiminen | 1,29 | 1,95 |
| 12. | Rakentavan kritiikin tarjoaminen | 1,69 | 2,18 |
| 13. | Kunnan sisäisten ristiriitojen käsittely | 2,66 | 2,60 |
| 14. | Kuntien välisen yhteistyön edistäminen | 1,93 | 2,48 |

sittelyä. On kiinnostavaa huomata, että vastaajien mielestä he eivät kuitenkaan ole onnistuneet tehtävien hoidossa niin hyvin kuin olisivat toivoneet. Kun tehtävissä onnistumista kuvaavista keskiarvoista vähennetään tehtävien tärkeyttä kuvaava keskiarvo, saadaan tulos, joka kuvaa kuinka hyvin lautakunnat ovat vastanneet tehtävistään suhteessa niiden tärkeyteen. Tulos käy ilmi taulukosta 2.

Taulukko 2. Tulokselliset tehtävät ja tehostamista edellyttävät tehtävät

| Tehtävä | Tehtävien onnistumisen ja tärkeyden keskiarvojen erotus |
|--|---|
| A. Lautakuntien tulokselliset tehtävät: | |
| 1. Lautakunnan sisäisten ristiriitojen käsittely | -0,06 |
| 2. Lautakunnan taloudellisen tilanteen seuraaminen | 0,19 |
| 3. Lautakunnan työn seuraaminen | 0,35 |
| 4. Johtoryhmän työn seuraaminen | 0,40 |
| 5. Johtajien työn seuraaminen | 0,41 |
| 6. Johtavien viranhaltijoiden valinta | 0,45 |
| B. Lautakuntien kehittämistä edellyttävät tehtävät: | |
| 1. Tavoitteiden toteutumisen seuranta | 0,48 |
| 2. Rakentavan kritiikin tarjoaminen | 0,49 |
| 3. Yhteydenpito kunnan sidosryhmiin | 0,49 |
| 4. Kuntien välisen yhteistyön edistäminen | 0,55 |
| 5. Uhkien ja riskien tunnistaminen | 0,61 |
| 6. Uusien mahdollisuuksien etsiminen | 0,64 |
| 7. Kuntalaisten eduista huolehtiminen | 0,66 |
| 8. Strategisten tavoitteiden asettaminen | 0,69 |

Taulukossa 2 tehtävät on jaettu onnistumisen ja tärkeyden erotusten keskiarvon perusteella kahteen ryhmään. Tällä tavoin saatu tulos on kiinnostava. Tehtävät, joita ei koeta tärkeiksi, löytyvät taulukon yläosasta ja vastaavasti tärkeimmiksi koetut tehtävät asettuvat taulukon alaosaan. Yläosan tehtäviä kutsutaan tuloksellisiksi tehtäviksi, koska niissä vastaajien käsityksen mukaan on onnistuttu hyvin suhteessa niiden tärkeyteen. Alaosan tehtäviä kutsutaan kehittämistä edellyttäviksi tehtäviksi, koska niissä ei ole onnistuttu vastaajien käsityksen mukaan toivotulla tavalla.

Tehtävien onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Analyysi aloitetaan muodostamalla sekä tuloksellisista että kehittämistä edellyttävistä tehtävistä keskiarvomuuttuja. Kummassakin keskiarvomuuttujassa perustana käytettiin tehtävissä onnistumista kuvaavia muuttujia. Tämä on tarkoituksenmukaista, koska mahdollisten kehittämistoimien tavoitteena on oltava tehtävien onnistunut hoitaminen. Kumpaakin keskiarvomuuttujaa voidaan pitää luotettavana, koska niiden Cronbach alfa on selvästi suurempi kuin 0,7.

Lautakunnan jäsenten ominaisuuksien vaikutusta molempiin keskiarvomuuttujiin analysoitiin varianssianalyysin avulla. Sen avulla voidaan selvittää, saako keskiarvomuuttuja tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttujien eri luokissa. Koska kumpikaan keskiarvomuuttuja ei jakaudu normaalisti eikä muuttujien varianssin homogeenisuus syymuuttujien eri luokissa ole kohdallaan, havaittujen erojen merkitsevyys varmistettiin Mann-Whitney-testillä. Varianssianalyysin tulokset on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Varianssianalyysi tuloksellisiin ja tehostamista edellyttäviin tehtäviin vaikuttavista tekijöistä

| Tehtävä | Tulokselliset tehtävät Sig arvo | Kehitettävät tehtävät Sig arvo |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|
| A. Sosioekonomiset tekijät | | |
| 1. Sukupuoli | .224 | .146 |
| 2. Ikä | .009 | .001 |
| 3. Poliittinen tausta | .249 | .757 |
| 4. Asema lautakunnassa | .126 | .147 |
| 5. Lautakuntakokemus (vuosi) | .828 | .883 |
| 6. Asema valtuustossa | .635 | .471 |
| 7. Asema hallituksessa | .979 | .702 |
| 8. Jäsenyyden vaatima työ määrä (tuntia/kk) | .831 | .959 |
| 9. Koulutus | .000 | .000 |
| 10. Työnantaja | .076 | .193 |
| 11. Ammattiryhmä | .012 | .099 |
| B. Rakenteelliset tekijät: | | |
| 1. Lautakunta | .033 | .064 |
| 2. Kunta | .219 | .403 |

Varianssianalyysin ensimmäinen havainto on, että jäsenten sukupuolella ei ole vaikutusta siihen, kuinka he arvioivat sekä tuloksellisia että kehittämistä edellyttäviä tehtäviä. Tulos on jossain määrin yllättävä, koska sukupuolen on yleensä todettu erottelvan vastaajia erilaisissa politiikkaa koskevissa tutkimuksissa. Miehet ja naiset suhtautuvat siten samalla tavoin lautakuntien tuloksellisiin tehtäviin ja kehittämistä edellyttäviin tehtäviin.

Vastaajien iän vaikutuksen analysoimiseksi varten vastaajat ryhmiteltiin nuoriin (49 vuotta ja sitä nuoremmat), keski-ikäisiin (50–59-vuotiaat) ja senioreihin (60 vuotta ja sitä vanhemmat) jäseniin. Jäsenten ikä vaikuttaa siihen, kuinka he arvioivat molempia tehtäväryhmiä. Kun kysymys on tuloksellisista tehtävistä, merkitsevä ero näyttää olevan siinä, että keski-ikäiset ($ka = 2,21$) suhtautuvat niiden onnistumiseen myönteisemmin kuin nuoret ($ka = 2,56$).

Vastaajien poliittisella taustalla ei ole vaikutusta siihen, kuinka he suhtautuvat molempiin tehtäväryhmiin. Puolueiden ryhmittely eri tavoin isoimmiksi kokonaisuuksiksi ei tuottanut eroja vastaajien välille. Varianssianalyysi osoittaa, että vastaajien puolustaustalla ei ole merkitystä siihen, kuinka he arvioivat tehtäväryhmiä. Tällä perusteella jäsenten poliittisella taustalla ei yllättävää kyllä näyttäisi olevan lautakuntatyössä mainittavaa merkitystä.

Jäsenten asema lautakunnissa (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja jäsen) ei erottele heitä, mutta ei myöskään se, kuinka monta vuotta he ovat yhteensä olleet jäseninä lautakunnassa. Vastaajien asema valtuustossa ja hallituksessa ei myöskään vaikuta heidän arviointeihinsa. Tilanne on sama, kun asiaa mitataan vastaajien ahkeruudella eli lautakunnan työhön kuukausittain käyttämällä ajalla. Vastaajien työnantajalla ei näytä olevan vaikutusta siihen, kuinka he suhtautuvat tuloksellisiin tehtäviin ja kehittämistä edellyttäviin tehtäviin. Sitä vastoin vastaajien ammattiryhmällä näyttäisi olevan jonkin verran vaikutusta tuloksellisia tehtäviä koskeviin käsityksiin. Ylemmät toimihenkilöt ($ka = 2,63$) eivät ole niihin niin tyytyväisiä kuin eläkeläiset ($ka = 2,11$).

Jäsenten koulutusta mitattiin kuusiasteikollisella mittarilla, joka tiivistettiin kolmeen ryhmään; peruskoulutetut jäsenet (kansa- ja peruskoulu ja alemman asteinen ammattitutkinto), keskiasteen koulutuksen saaneet jäsenet (ylioppilastutkinto, opistotason ja ammattikorkeakoulun tutkinto) sekä korkeakoulututkinnon koti- ja ulkomailta suorittaneet.

Jäsenten koulutustausta erottelee jäsenten käsityksiä lautakuntien tehtävistä. Kun kysymys on tuloksellisista tehtävistä, keskeisimmät erot ovat peruskoulutettujen ($ka = 1,94$) ja keskiasteen koulutettujen ($ka = 2,31$) välillä. Huomattakoon, että korkeakoulutettujen ryhmän sisäinen keskiarvo on 2,46, joka ei kuitenkaan erota heitä merkitsevästi keskimmäisestä ryhmästä.

Kun huomio kiinnitetään kehittämistä edellyttäviin tehtäviin, huomataan, että merkitsevä ero on tässä peruskoulutettujen ($ka = 1,80$) ja korkeakoulutettujen ($ka = 2,38$) välillä. Tulos tarkoittaa, että mitä enemmän koulutusta lautakuntien jäsenillä on, sitä tyytymättömämpiä he ovat eri tehtävien hoitoon.

Erityisen yllättävää on havaita, että jäsenten kotikaupungilla ja lautakunnalla ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta heidän käsityksiinsä kummassakaan tehtäväryhmässä. Tosin varianssianalyysi näyttäisi antavan jonkinasteisia viitteitä siitä, että lautakuntien välillä voisi olla eroja erityisesti tuloksellisten tehtävien onnistumisen arvioinnissa. Koska lautakunnat ovat kuitenkin luonteeltaan kovin erilaisia, niiden yhdistely suuremmiksi kokonaisuuksiksi varianssianalyysin mahdollistamiseksi on hyvin ongelmallista.

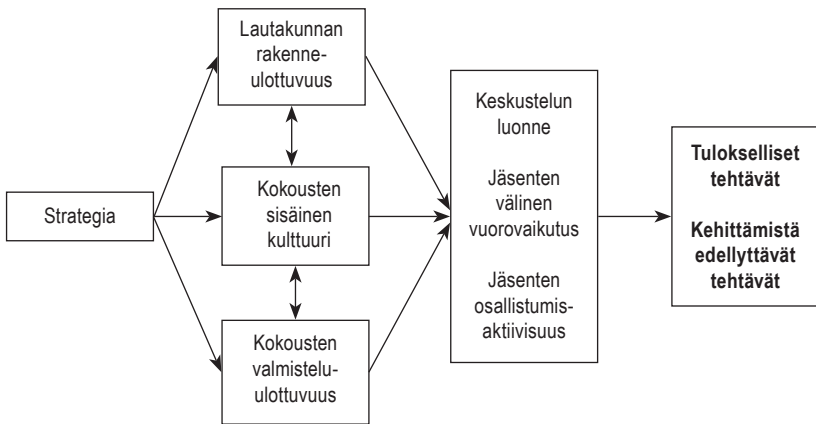
Erityisen yllättävää on havaita, että jäsenten kotikaupungilla ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta kummassakaan tehtäväryhmässä, kuinka hyvin he ovat niissä onnistuneet. Sen sijaan lautakunnilla näyttäisi olevan vaikutusta siihen, kuinka hyvin he ovat onnistuneet tuloksellisissa tehtävissä. Tällä perusteella jäsenet kokevat lautakuntien olevan jossain määrin erilaisessa asemassa kuntien organisaatioissa.

Vastaajien käsitysten selittäminen

Seuraavaksi on tavoitteena etsiä selityksiä jäsenten käsityksille tuloksellisista ja kehittämistä vaativista tehtävistä. Tätä varten valitsimme tutkimukseemme neljä lautakuntien institutionaalisia ominaisuuksia ja kolme jäsenten käyttäytymistä mittaavaa riippumatonta muuttujaa (Harisalo & Aarveaara 2015). Kuvio 2 havainnollistaa riippumattomien ja riippuvien muuttujien välisiä suhteita.

Lautakunnan valitsema strategia on ensimmäinen institutionaalinen tekijä, joka muodostettiin neljästä väittämästä. Kuviossa strategia vaikuttaa

kolmeen institutionaaliseen käytäntöön, jotka ovat lautakunnan kokousten sisäinen kulttuuri, lautakunnan rakenteellinen ulottuvuus ja lautakunnan valmistelu-ulottuvuus. Lautakuntien sisäistä keskustelukulttuuria mittaava muuttuja muodostettiin seitsemästä väittämästä. Lautakuntien rakenteellista ulottuvuutta mittaava muuttuja muodostettiin neljästä väittämästä. Myös lautakuntien valmistelu-ulottuvuutta mittaava muuttuja muodostettiin neljästä väittämästä.



Kuvio 2. Tuloksellisiin ja kehittämistä edellyttäviin tehtäviin vaikuttavat tekijät

Institutionaaliset tekijät vaikuttavat puolestaan kolmeen jäsenten käyttäytymistä mittaavaan muuttujaan. Näistä keskimmäinen on jäsenten välinen vuorovaikutus, joka jakaantuu käsitykseen jäsenten käytöksen ennakoitavuudesta ja luotettavuudesta. Edellistä mittaava muuttuja muodostettiin viidestä ja jälkimmäistä mittaava muuttuja neljästä väittämästä. Lautakunnissa käytävän keskustelun luonnetta mittaava muuttuja muodostettiin seitsemästä väittämästä. Jäsenten osallistumisaktiivisuutta mittaava muuttuja muodostettiin kolmesta väittämästä.

Edellä sanotun perusteella analyysissa käytettävät muuttujat ovat yksittäisistä väittämistä muodostettuja keskiarvomuuuttujia. Taulukko 4 kuvaa näiden

Taulukko 4. Tuloksellisten ja kehittämistä edellyttävien tehtävien ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot

| Riippumattomat muuttujat | Tulokselliset tehtävät | Kehittämistä edellyttävät tehtävät |
|--|------------------------|------------------------------------|
| 1. Lautakunnan strategia | .334 ** | .434 ** |
| 2. Kokousten sisäinen kulttuuri | .012 | -.057 |
| 3. Lautakunnan rakenneulottuvuus | .242 ** | .313 ** |
| 4. Lautakunnan valmistelu-ulottuvuus | .298 ** | .347 ** |
| 5. Lautakunnan jäsenten välinen vuorovaikutus: | | .169 |
| 3.1. Käyttäytymisen ennakoitavuus | .102 * | .313 * |
| 3.2. Luottamuksen varmuus | .243 ** | ** |
| 6. Keskustelun luonne lautakunnassa | .220 ** | .206 ** |
| 7. Jäsenten osallistumisaktiivisuus | .220 ** | .192 * |

** korrelaatiot ovat merkitseviä 0,01 tasolla (2-tailed)

keskiarvomuuttujien korreloinnin suhteessa tuloksellisiin tehtäviin ja kehittämistä edellyttäviin tehtäviin.

Korrelaatioiden perusteella lautakunnan strategia, rakenneulottuvuus ja valmistelu-ulottuvuus vaikuttavat jäsenten käsityksiin tuloksellisista tehtävistä. Jäsenten osallistumisaktiivisuus, keskustelun luonne ja jäsenten keskinäinen luottamus korreloivat merkitsevällä tavalla näitä tehtäviä koskeviin käsityksiin.

Kun huomio kiinnitetään kehittämistä edellyttäviin tehtäviin, havaitaan, että erityisesti lautakunnan strategia, rakenneulottuvuus ja valmistelu-ulottuvuus vaikuttavat vahvasti niihin. Käyttäytymistä mittaavista muuttujista vain jäsenten välinen luottamus ja keskustelun luonne korreloivat merkitsevällä tavalla molempia tehtäväryhmiä koskeviin käsityksiin.

Askelta regressioanalyysi tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa selittävien tekijöiden joukosta ne tekijät, jotka vahvimmin vaikuttavat jäsenten tehtäviä koskeviin käsityksiin. Taulukko 5 kuvaa askeltavan regressioanalyysin tulokset tuloksellisiin tehtäviin vaikuttavista tekijöistä.

Taulukko 5. Askeltava regressioanalyysi tuloksellisiin tehtäviin vaikuttavista tekijöistä

| Malli | R | R Square | Adjusted R Square | Sig. |
|--------------------------------------|------|----------|-------------------|------|
| 1. Lautakunnan strategia | .334 | .111 | .109 | .000 |
| 2. Keskustelun luonne lautakunnissa | .391 | .153 | .148 | .000 |
| 3. Lautakunnan valmistelu-ulottuvuus | .434 | .188 | .182 | .000 |
| 4. Jäsenen keskinäinen luottamus | .446 | .199 | .191 | .000 |

Regressioanalyysin mukaan neljä tekijää vaikuttaa lautakuntien jäsenten käsityksiin tuloksellisista tehtävistä. Selittävän mallin perustan muodostaa jäsenten käsitys lautakunnan valitsemasta strategiasta. Se selittää 11 % jäsenten käsityksistä tuloksellisten tehtävien hoidon onnistumisessa. Tilastollisesti merkitsevän 4 % lisän tähän selitykseen tuo lautakunnissa käytävän keskustelun luonne eli missä määrin jäsenet yrittävät ymmärtää toisiaan, välttää tiukoja mielipiteitä ja kunnioittaa toisten näkemyksiä.

Lähes yhtä suuren lisän selitykseen tuo valmistelu-ulottuvuus, joka mittaa sitä, kuinka hyvin jäsenet ovat perillä valmistelun etenemisestä. Vain yhden prosentin (1 %), mutta kuitenkin tilastollisesti merkitsevän lisän tähän selitykseen tuo jäsenten keskinäinen luottamus. Kokonaisuudessaan malli selittää noin 20 % onnistumista tuloksellisissa tehtävissä koskevista käsityksistä.

Taulukko 6 kuvaa mitkä tekijät vaikuttavat kehittämistä edellyttäviin tehtäviin. Tämä alue on käytännön näkökulmasta jossain määrin edellistä tehtäväryhmää kiinnostavampi, koska kehittämistä edellyttävät tehtävät koettiin edellisessä mallissa analysoitua tehtäväryhmää tärkeämmäksi. Tässä analyysis-

Taulukko 6. Askeltava regressioanalyysi kehittämistä edellyttäviin tehtäviin vaikuttavista tekijöistä

| Malli | R | R Square | Adjusted R Square | Sig. |
|----------------------------------|------|----------|-------------------|------|
| 1. Lautakunnan strategia | .434 | .188 | .186 | .000 |
| 2. Jäsenen keskinäinen luottamus | .469 | .220 | .216 | .000 |
| 3. Keskustelun luonne | .503 | .253 | .247 | .000 |
| 4. Rakenneulottuvuus | .519 | .269 | .262 | .000 |

sa uutena muuttujana malliin valikoitui lautakunnan rakenneulottuvuus, joka mittaa vastaajien käsitystä lautakunnan asemasta kuntaorganisaatiossa.

Malli selittää 27 % tähän tehtäväryhmään kuuluvista käsityksistä. Jälleen mallin perustan muodostaa jäsenten käsitys lautakunnan valitsemasta strategiasta, sillä se selittää 19 % näistä käsityksistä. Noin 3 % lisän tähän selitykseen tuovat sekä jäsenten keskinäinen luottamus että keskustelun luonne. Noin kahden prosentin (2 %) merkitsevän lisän selitykselle antaa vielä lautakunnan rakenneulottuvuus.

Yhteenvedo ja pohdinta

Etsimme artikkelissamme vastausta kysymykseen millaisia tehtäviä kuuden suurimman kaupungin lautakuntien jäsenet pitävät tärkeinä ja kuinka hyvin he ovat niistä suoriutuneet oman arvionsa perusteella. Etsimme myös jäsenten käsityksiin vaikuttavia tekijöitä. Havaintomme tästä problematiikasta ovat kiinnostavia ja jossain määrin myös yllättäviä ja jopa odottamattomia.

Analyysimme mahdollisti lautakuntien tehtävien jakamisen tuloksellisiin ja kehittämistä edellyttäviin tehtäviin. Tulokselliset tehtävät ovat sellaisia, joita vastaajat eivät pitäneet kovin tärkeinä, mutta juuri niiden hoidossa he olivat onnistuneet suhteellisen hyvin. Kehittämistä edellyttävät tehtävät olivat puolestaan sellaisia, joita vastaajat pitivät hyvin tärkeinä, mutta he eivät olleet onnistuneet hoitamaan niitä niin hyvin kuin olisivat toivoneet. Koska päättäjät kiinnittävät huomionsa ja tarmonsä vähemmän tärkeisiin tehtäviin, analyysimme antaa tukea niille tutkimuksille, joissa epäillään päätöksenteon rationaalisuutta.

Analyysimme nosti esille erityisesti kaksi vastaajien käyttäytymiseen vaikuttavaa sosioekonomista ominaisuutta, jotka olivat jäsenten ikä ja koulutus. Kummassakin tehtäväryhmässä nuorten jäsenten kokemus tehtävissä onnistumisessa oli negatiivisempi kuin iäkkäämpien jäsenten kokemus. Koulutusta koskeva analyysimme osoitti, että koulutus vahvistaa kriittistä asennetta ja myönteistä suhdetta kehittämistä kohtaan.

Vaikka askeltavien regressioanalyysien selitysasteet eivät nousseet kovin korkeiksi, ne tuottivat kuitenkin kiinnostavan tuloksen. Lautakuntien valit-

sema strategia, lautakunnissa käytävän keskustelun luonne ja jäsenten välinen luottamus selittävät jäsenten käsityksiä. Tällä perusteella jäsenten onnistumisen kokemus on sitä positiivisempi, mitä myönteisempi käsitys heillä on lautakunnan strategiasta, keskustelusta ja keskinäisestä luottamuksesta. Havainto antaa viitteitä siitä, kuinka päätöksenteon rationaalisuutta on mahdollista kehittää.

Lautakunnan strategisen aseman vahvistaminen ja selkeyttäminen tarjoaa hyvän perustan erottaa tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä tehtävistä ja kohdistaa analyttinen – keskusteleva – huomio niiden suorittamiseen. Lautakunnissa käytävän keskustelun luonne tarjoaa jäsenille mahdollisuuden selkeyttää käsityksiään, punnita erilaisia vaihtoehtoja ja luoda alkuperäisen riskitiridin ylittäviä dialogisia ratkaisuja. Vaikka jäsenten keskinäinen luottamus ei kummassakaan regressiomallissa muodostunut analyysin perustaksi, se on kuitenkin olennainen osatekijä vaikeiden ja osapuolia potentiaalisesti erottavien vaikeiden ja moniselitteisten ongelmien ja kiistakysymysten pohdinnan mahdollistavassa käsittelyssä.

Lähteet

- Akerlof, George A. & Shiller, Robert J. (2009). *Vaiston varassa: Miten ihmismieli ohjaa maailmanlaajuisia kapitalismia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Braybrooke, David & Lindblom, Charles E. (1970). *A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process*. A Free Press, New York.
- Carter, Colin B. & Lorsch, Jay W. (2004). *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for the Complex World*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Coulson-Thomas, Colin (1993). *Creating Excellence in the Boardroom*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Finkelstein, Sydney & Whitehead, Jo & Cambell, Andrew (2008). *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You*. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Harisalo, Risto (2009). Kokeellinen organisaatioteoria: Organisaatioiden tutkimuksen uusi suunta. Teoksessa Jaana Haatainen & Timo Keski-Petäjä & Juha Vartola (toim.) *Muuttuva hallinto ei sammaloidu*. Juvenes Print Tampereen yliopistopaino, Tampere.

- Harisalo, Risto & Aarrevaara, Timo (2015). Katalyyttinen puhe lautakunnissa: Tutkimus kuuden suurimman kaupungin lautakunnista. Toistaiseksi julkaisematon painos.
- Kahneman, Daniel (2012). *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, London.
- Klein, Gary (1999). *Sources of Power: How People Make Decisions*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- March, James G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. The Free Press, New York.
- Simon, Herbert A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto*. Weilin+Göös, Espoo.
- Stiles, Philip & Taylor, Bernard (2002). *Boards at Work: How Directors View Their Roles and Responsibilities*. Oxford University Press, Oxford.